

## **Análisis del diferencial entre expectativas y percepción de la calidad en el servicio: Un caso estudio del servicio restaurantero**

### *Analysis of the differential between expectations and perceptions of service quality: A case study of restaurant service*

María del Pilar Ester Arroyo-López<sup>I</sup>, María de Lourdes Cárcamo Solís<sup>II</sup>, Ma. Concepción Alvarado-Méndez<sup>III</sup>, María Mercedes León Sánchez<sup>IV</sup>, Judith Banda Guzmán<sup>V</sup>

Recibido 27 de marzo de 2020; aceptado 3 de abril de 2021

### **Resumen**

Actualmente los pequeños restaurantes independientes enfrentan una alta competencia, por lo cual es crucial fortalecer la lealtad de sus clientes. El objetivo de esta investigación fue determinar la magnitud del diferencial entre expectativas y percepciones de calidad del servicio con el propósito de reducir este diferencial mediante la capacitación del personal de servicio que tiene un contacto directo con el cliente. Se utilizaron datos de una encuesta aplicada a los comensales de un restaurante familiar ubicado en un poblado pequeño de Michoacán para estimar un modelo de ecuaciones estructurales que demuestra la existencia de un importante diferencial entre expectativas y percepciones de calidad del servicio. La multiescala DINESERV fue utilizada para medir calidad del servicio. El programa de capacitación diseñado vincula los esfuerzos de las áreas de marketing de servicios y recursos humanos y su implementación fomenta la fidelidad de los clientes como elemento clave de un programa de lealtad.

**Palabras clave:** Calidad del servicio, Expectativas de servicio, Sector restaurantero  
**Código JEL:** L83, M12 y M31

### **Abstract**

Nowadays, independent small restaurants face a high competition, thus is critical to enhance the customers' loyalty. The objective of this research was to determine the extent of the differential between expectations and perceptions of service quality with the aim to reduce this differential by means of coaching the service personnel who is in direct contact with the customer. Data of a survey applied to the commensals of a family restaurant located in a small town of Michoacán was used to estimate a structural equation model that demonstrates there is an important differential between expectations and perceptions of service quality. The DINESERV multiscale was used to measure service quality. The training program designed links the efforts of the service quality and human resources areas and its implementation improves the customer's fidelity as a key element of a loyalty program.

**Keywords:** Service quality, Service expectations, Restaurant sector  
**JEL Code:** L83, M12 y M31

<sup>I</sup> Profesora en EGAD Business School, Tecnológico de Monterrey. pilar.arroyo@tec.mx <http://orcid.org/0000-0002-6160-871X>

<sup>II</sup> Departamento de Estudios Multidisciplinarios, Universidad de Guanajuato. Autora de correspondencia: mlcarcamo@ugto.mx <http://orcid.org/0000-0003-4671-1644>

<sup>III</sup> Docente investigadora en Instituto Tecnológico Superior de Huachinango. alvaradomc@gmail.com <http://orcid.org/0000-0002-4193-7452>

<sup>IV</sup> Profesora en Campus Irapuato-Salamanca, Universidad de Guanajuato. mleon@ugto.mx <http://orcid.org/0000-0002-1064-5991>

<sup>V</sup> Profesora investigadora en el Departamento de Arte y Empresa, Universidad de Guanajuato. j.bandaguzman@ugto.mx <http://orcid.org/0000-0003-0816-1653>

## Introducción

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) define a la industria restaurantera como los «servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato», principalmente ofrecidos por empresas pequeñas y medianas (Lee, Hallak y Sardeshmukh, 2019). Se distinguen tres tipos de establecimientos: a) fijos, esto es asentados en un lugar de forma permanente; b) semifijos, es decir con instalaciones frágiles y móviles; y c) establecidos en viviendas particulares. Dentro del tipo de establecimientos fijos hay cuatro categorías definidas en términos de la calidad de la comida, el servicio y el ambiente (Dutta *et al.*, 2014). Estas clases son: restaurantes de cocina *gourmet* mexicana, restaurantes informales, cadenas de restaurantes de servicio rápido y restaurantes independientes de servicio rápido. Dependiendo de la categoría del restaurante, los clientes esperan distintos niveles de calidad, novedad de los productos y en el servicio.

Una particularidad de los restaurantes es que se ubican en la mitad del esquema producto-servicio, es decir se ubican entre un *producto puro* (producto que no agregue atención o servicio adicional) y un *servicio puro* (servicio que no incluye ningún bien tangible). Por tanto, la entrega del *producto* involucra bienes tangibles que son los alimentos y las bebidas, así como elementos intangibles como el servicio y la atención personalizada (Kotler *et al.*, 2004; Jain y Gupta, 2004; Lazzari, y Moulia, 2014; Guzmán-López, y Cárcamo-Solís, 2014). Esta dualidad hace de la calidad del servicio restaurantero un concepto complejo y multidimensional que alude a una actitud o juicio global sobre la superioridad del servicio (Villarreal, 2020), y que está relacionada, pero no es equivalente a la satisfacción, la cual resulta de las emociones producidas por la (no) confirmación de las expectativas de servicio durante la experiencia de consumo (Monroy-Ceseña y Urcádiz-Cázares, 2016).

Los estudios de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) y Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) son considerados como los pioneros en abordar la investigación de la calidad del servicio y reconocer su influencia directa en la satisfacción y la lealtad del cliente, así como su efecto indirecto sobre el desempeño financiero de las empresas de servicios (Pakurár, 2019; Sun y Kim, 2015). Para evaluar la calidad del servicio se reconocen dos opciones (Oh, 2000, Zhang *et al.*, 2013): 1) Solicitar a los clientes que expresen su opinión/juicio sobre la calidad global del servicio experimentado («en general mi opinión sobre la calidad del servicio es...») en una escala ordinal, o 2) Evaluar la calidad percibida del servicio utilizando el modelo multidimensional denominado SERVQUAL (acrónimo para SERViCe QUALity). Esta última opción es la más reconocida en la literatura académica (Zhang *et al.*, 2013) ya que considera la multidimensional del concepto y la validez externa del modelo ha sido ampliamente evaluada (Ladhari, 2008).

El modelo SERVQUAL desarrollado por Parasuraman *et al.* (1988) considera cinco dimensiones genéricas para el constructo de calidad del servicio: 1) *Tangibles*, que incluye aspectos vinculados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación; 2) *Confiabilidad*, que refiere a la habilidad para realizar el servicio de forma fiable y consistente; 3) *Respuesta*, relativa a la capacidad de ayudar y

atender de forma rápida las demandas de los clientes; 4) *Aseguramiento* que comprende el cumplimiento con las garantías definidas, el conocimiento y capacidad de los empleados para transmitir confianza y seguridad al cliente; y 5) *Empatía* con el cliente, concerniente a la capacidad para dar una atención personalizada a los clientes.

El SERVQUAL mide la calidad del servicio como la diferencia entre las *expectativas* generales de los clientes y sus *percepciones* (P-E) (Romero, 2020) del servicio que realmente reciben por parte de la organización (Parasuraman *et al.*, 1988). Sin embargo, la conceptualización y medición de la calidad del servicio a través del SERVQUAL fue cuestionada por autores como Cronin y Taylor (1992) quienes propusieron el modelo SERVPERF el cual contiene las mismas dimensiones que el SERVQUAL pero elimina las expectativas y mide la calidad del servicio únicamente con base en las percepciones del servicio bajo el argumento de que el constructo es una forma de actitud. En la literatura de calidad del servicio la selección entre ambas métricas ha sido un tanto subjetiva. Sin embargo, una investigación empírica más reciente indica que si bien ambos instrumentos son predictores válidos de la calidad global, los resultados obtenidos con una y otra métrica pueden diferir en ciertas dimensiones (Rodrigues *et al.*, 2011) y que a diferencia del SERVPERF, el SERVQUAL requiere adaptarse al contexto de servicio para asegurar su validez predictiva (Carrillat, Jaramillo y Mulki, 2007). Por lo tanto, la recomendación es que la selección y uso de uno u otro instrumento esté guiada por el objetivo de la medición de la calidad del servicio. Si este objetivo es aumentar la satisfacción del cliente, la cual empíricamente se ha determinado que es un mediador de la relación calidad de servicio y lealtad (Gong y Yi, 2018), entonces es importante cuantificar el diferencial (P-E) ya que entre mayor es éste, mayor es la satisfacción del cliente (Parasuraman *et al.*, 1988).

La aplicación del SERVQUAL en diferentes sectores (venta al menudeo, bancos, hoteles, hospitales, instituciones educativas y restaurantes entre otros) y contextos culturales ha llevado a cuestionar su validez externa y ha dado como resultado variaciones al instrumento (Ladhari, 2008). Entre estas variantes está el LODGSERV, una multi-escala diseñada para medir las expectativas y experiencia de servicio de los clientes de hoteles (Knutson *et al.*, 1990) y el DINERSEV, un instrumento que contiene un total de 29 ítems que evalúan la calidad del servicio en restaurantes (Stevens, Knutson y Patton, 1995). El DINERSEV mantiene las cinco dimensiones básicas del SERVQUAL, esto es: *aspectos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantías y empatía*, pero incluye además 6 ítems alusivos a la satisfacción con el servicio que aportan información sobre su validez predictiva.

El desarrollo de herramientas de medición de la calidad del servicio restauranero con mayor validez, es de acuerdo con Palacios (2014), un tema recurrente que se ha atendido, ya sea ampliando y refinando las dimensiones de calidad del servicio restauranero (Vera y Trujillo, 2017 y Naudé y Rudansky-Kloppers, 2016) o considerando el contexto cultural y el marco de referencia para el servicio (Djekic *et al.*, 2016). En general la métrica de calidad del servicio de restaurantes incluye más elementos tangibles debido a la naturaleza dual de estos negocios (Chang, 2013; Liu y Jang, 2009; Wu y Liang, 2009). Entre estos elementos tangibles adicionales destacan la calidad de

los alimentos y bebidas, las instalaciones del lugar, la limpieza y la ambientación (iluminación, diseño y música). Schiffman y Kanuk (2009) y Lazzari y Moulia (2014) señalan en sus estudios sobre calidad en restaurantes que los alimentos (su apariencia estética, aroma, temperatura y sabor) es una de las principales razones de los comensales para visitar un restaurante. Para garantizar la validez de contenido de las métricas de calidad del servicio restaurantero, es crítico precisar todas las dimensiones relevantes.

En el contexto latinoamericano, autores como Trujillo y Vera (2017) y Solano y Uzcátegui (2017) tomaron como referentes al SERVQUAL y DINERSERV para proponer métricas tropicalizadas a México y Bolivia. En el caso de México, Trujillo y Vera (2017) determinaron con base en un estudio cualitativo un total de seis dimensiones para la calidad del servicio restaurantero, a las cuales asociaron 35 variables o indicadores tangibles. El proceso de refinamiento de la escala resultante, denominada EMCASER (Escala Mexicana de Calidad del Servicio), resultó en una métrica de 29 reactivos relacionados con aspectos tangibles e intangibles. La EMCASER enfatiza los atributos tangibles de la comida, instalaciones, ambientación y conveniencia de ubicación y pago del restaurante, confirmando la relevancia de extender la dimensión básica de aspectos tangibles. Las dimensiones que incluye la EMCASER son: *Comida* (lo bien preparado de los alimentos y sus porciones), *Instalaciones* (qué tan agradable y cómodo se percibe el lugar), *Aseguramiento* (percepción sobre la consistencia y seguridad en el servicio), *Conveniencia* (ubicación, estacionamiento y alternativas de pago) y *Ambiente* (entorno audiovisual, iluminación, aroma ambiental, temperatura ambiente y auto-identificación).

Si se contrastan las dimensiones de las métricas de calidad del servicio restaurantero propuestas para otros países *versus* la sugerida para México, se encuentran muchas similitudes, sin embargo, destaca la importancia que el consumidor mexicano asigna a los aspectos tangibles y a la conveniencia. No obstante, la dimensión de *Aseguramiento* la cual hace referencia a las competencias del personal que tiene contacto con los clientes es prioritaria. Específicamente esta dimensión se relaciona con los conocimientos sobre los platillos y servicios que ofrece el restaurante, la capacidad de respuesta, empatía y rapidez de atención que los empleados brindan a los comensales. Esta descripción de la dimensión aseguramiento tiene implícito el componente de *Confiabilidad*. Otros estudios, como el de Hwang y Chihyung (2013) concluyen que la *Confiabilidad* ocupa el primer lugar de importancia en la valoración global de la calidad del servicio de un restaurante, seguida por las dimensiones de *Aspectos Tangibles*, *Garantías*, *capacidad de Respuesta* y *Empatía*. La importancia de la confiabilidad en la evaluación global de la calidad del servicio restaurantero concuerda con los resultados reportados en la literatura de mercadotecnia de servicios que identifican a la *confiabilidad* como la dimensión más importante que confirma/disconfirma las expectativas de los clientes (Pakurár, 2019).

Las investigaciones de Kim, Ng, y Kim (2009) y Naudé y Rudansky-Kloppers (2016) en la industria restaurantera explican a la satisfacción con base en la calidad de los alimentos y del servicio, la relación valor-precio, el ambiente y la comodidad que ofrece

el restaurante. Estudios en otros contextos, confirman la relación entre la satisfacción y las dimensiones del servicio restaurantero. Por ejemplo, Vera y Trujillo (2017) y Tripathi y Dave (2016) también concluyen que la satisfacción del cliente de un restaurante está determinada principalmente por el aseguramiento de la calidad por parte del personal de contacto (o su equivalente de confiabilidad), seguido por el ambiente, el precio y la calidad en los alimentos y bebidas. La literatura detallada en esta introducción expone la importancia de la correcta medición de calidad del servicio y también la relevancia de la evaluación del diferencial entre expectativas y percepciones sobre el servicio, particularmente en las dimensiones críticas de *Aseguramiento y Calidad de los alimentos*.

La mejora en atributos tangibles (alimentos, decoración, acceso al estacionamiento, etc.) es relativamente más simple de atender que los atributos intangibles, especialmente los que involucran directamente al personal de servicio. Autores como Werther *et al.* (2014) establecen que la capacitación permite mejorar las habilidades, los conocimientos, las actitudes y la conducta del personal. Lo cual extrapolado al contexto de un restaurante indica que es factible que el personal de servicio mejore sus conocimientos sobre el negocio y las implicaciones de servicio, la forma en cómo trabajan y sus actitudes, así como la interacción con sus compañeros y clientes. En consecuencia, la capacitación se identifica como una estrategia viable para cubrir la necesidad que tienen las empresas de contar con capital humano calificado, eficaz y de alta productividad. Una de las principales razones por las cuales la industria restaurantera se preocupa por formar y desarrollar a su personal, especialmente al personal de contacto con los clientes, es para garantizar que los empleados se apeguen a los estándares de servicio y contribuyan con ello a la competitividad del negocio (Arroyo-López, Cárcamo-Solís, Álvarez-Castañón y Guzmán-López, 2017). Además, la capacitación es un campo en crecimiento exponencial, ya que de esa manera es cómo se mantiene una organización actualizada y con mejora constante en la calidad del servicio que permite captar mayor clientela y, por tanto, mejorar el rendimiento financiero del restaurante (Aguinis y Kraiger, 2009).

La capacitación es un instrumentos de administración de la gerencia, ya que es una fuente inagotable de conocimientos y habilidades para mejorar los servicios restauranteros, dado que la ida a un restaurante es toda una experiencia culinaria, que debe ser inolvidable, por ello, se destaca el rol que juega la capacitación para que esa experiencia siempre se catalogue como inolvidable para las personas, familias, grupos, por ello, es imprescindible que la gerencia siempre contemple tener estrategias basadas en la capacitación de los recursos humanos, que le compete sobre todo, al departamento de recursos humanos o en su defecto a la gerencia general, el implementar y recopilar los resultados sobre el desempeño del personal, sobre todo de primer contacto con el cliente (Aguinis y Kraiger, 2009).

Un aspecto muy delicado es la reducción al mínimo de errores relacionados con la seguridad alimenticia, ello por supuesto, implica por un lado la limpieza de la infraestructura restaurantera y por otro, la desinfección, inocuidad de los alimentos, así como las condiciones de preparación que no conlleven contaminación de los platillos.

Es vital en un restaurante, que implica el uso de tecnologías y personal altamente capacitado, que asegure la inocuidad y seguridad alimenticia, claves para la atracción de clientes fieles (Yao, Wang, Yu y Guchait, 2019).

El objetivo general de esta investigación fue confirmar la importancia que tiene la estimación de la disconformidad entre expectativas y percepciones de calidad del servicio en el despliegue de estrategias para mejorar tanto los aspectos tangibles como intangibles del servicio, enfocándose principalmente en el diseño de una capacitación del personal como actividad clave para reducir el diferencial entre expectativas y percepciones para la calidad del servicio restaurantero.

H<sub>1</sub> = La multi-escala DINERSERV, tropicalizada al contexto de medición es una métrica válida para determinar el diferencial entre las expectativas y percepciones de calidad del servicio

H<sub>2</sub> = El diferencial P-E tiene un efecto negativo significativo sobre la satisfacción con el servicio restaurantero

H<sub>3</sub> = La estimación de la diferencia entre las expectativas y percepciones de la calidad en el servicio, particularmente en las dimensiones de confiabilidad, tiempo de respuesta y empatía, proporciona una guía para el diseño un programa de capacitación para el personal de contacto con el cliente.

## Metodología

El enfoque metodológico de esta investigación fue experimental: los autores del trabajo, en colaboración con la gerencia del establecimiento, estructuraron el programa de capacitación en el cual participaron todos los empleados del restaurante familiar «Los Fresnos», ubicado en una localidad pequeña del estado de Michoacán en sus límites con el estado de Guanajuato. El estudio califica como un cuasi-experimento ya que no se realizó una selección aleatoria del restaurante, la disposición de la gerencia para implementar la capacitación determinó el caso de estudio. Tampoco se realizó una selección ni asignación aleatoria de empleados al programa. El grupo completo de empleados del restaurante, motivados e incentivados por la gerencia, participó en la instrucción para mejorar su desempeño. La motivación, así como el desarrollo de habilidades y conocimientos de los meseros, de los cocineros y personal administrativo que mejoren los elementos tangibles e intangibles del restaurante, se derivan ineludiblemente de la capacitación en equipos, que produce importantes beneficios a nivel personal, por equipos, organizaciones y a nivel sociedad.

Por ello, no resultó difícil para la gerencia promover la constante capacitación, dado que los empleados mejoran sus habilidades y por ende sus percepciones al igual que los otros grupos de interés que se detectan en el restaurante (gerentes y demás personal administrativo, y por supuesto, los clientes y la sociedad) al contar con una



unidad económica que provee diversos servicios que contribuyen a generar valor social y mejora de ingresos para todos los grupos de interés (Aguinis y Kraiger, 2009).

Se realizaron dos levantamientos de información, uno previo a la capacitación (junio de 2013) y otro posterior a esta (agosto de 2014). Dado que el objetivo central del presente estudio es mostrar que hay un diferencial importante entre expectativas y percepciones de calidad del servicio, que requiere de acciones administrativas efectivas, en específico la capacitación de empleados, se utilizaron únicamente los datos de la primera encuesta para este estudio. En tanto que la efectividad de la capacitación diseñada para reducir el diferencial entre expectativas y percepciones fue evaluada por Arroyo *et al.* (2017). A continuación, se detallan las características del estudio de campo.

*Muestreo.* El tipo de muestreo fue no probabilístico por cuotas (relación 50/50 de mujeres y hombres), en cuanto a los criterios de inclusión de la muestra fue que se tratara de clientes del restaurante, esto es que hubieran comido en el restaurante al menos dos veces durante el año (frecuentaron al menos 2 veces), hombres y mujeres. La encuesta se aplicó de manera personal durante un fin de semana, contándose con un total de 160 participantes, de los cuales, el 53.13% (n=85) eran mujeres y el restante 46.88% (n=75), hombres. En cuanto a la edad de los participantes el 7.5% (n=12) están en el rango de edad de 18 a 24 años, el 28.13% (n=45) entre 25 a 34 años, la edad del 33.13% (n=53) fue entre 35 a 44 años, un 24.38% (n=39) tienen entre 45 a 54 años, y finalmente el 6.88% (n=11) son mayores de 55 años.

Respecto al lugar de residencia de los participantes, la mayoría (86.25%) radican en poblaciones del estado de Guanajuato (Moroleón, Uriangato, Yuriria y Celaya en ese orden de representación) y el 10 % residen en localidades de Michoacán (Morelia, Cuitzeo y Santa Ana Maya en orden de representación), el restante 3.75% de los entrevistados radican en las ciudades de México, Guadalajara, Jalisco o residen en Estados Unidos de América (1.25%).

*Instrumentos de medición.* Para el diseño del instrumento de medición se empleó como referente el DINESERV (Knutson *et al.*, 1995; Franklin y Vimala, 2018). Los 35 reactivos de la métrica se mantuvieron en un formato de escala tipo Likert con 7 categorías, donde 1 representa «Totalmente en desacuerdo» y 7 «Totalmente de acuerdo» pero fueron ajustados al contexto del restaurante familiar donde se realizó el estudio.

Para el análisis de los datos obtenidos y la verificación empírica de las hipótesis de investigación se estimó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, *Structural Equation Model* por sus siglas en inglés) a través del software Amos v.21 asociado al programa informático estadístico SPSS v.20.

## Resultados

El primer paso del análisis fue evaluar la fiabilidad del instrumento de medición. *El alfa de Cronbach* calculada avaló la confiabilidad interna de las dos secciones del instrumento

(Hair *et al.*, 2014, 2017): expectativas ( $\alpha=0.97$ ) y percepciones ( $\alpha=0.87$ ). Para apoyar la validez de la escala se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA) (Knutson *et al.* (1995). En la tabla 1 se reporta un resumen de los resultados obtenidos; todas las dimensiones hipotetizadas se correlacionan significativamente con cada uno de los dos constructos de interés, expectativas y percepciones, como lo demuestran las altas cargas ( $> 0.7$ ) obtenidas. Adicionalmente los indicadores diseñados para evaluar cada dimensión se agruparon según lo especificado.

TABLA 1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

CONSTRUCTO			
EXPECTATIVAS CALIDAD DEL SERVICIO		PERCEPCIONES CALIDAD DEL SERVICIO	
DIMENSIÓN	CARGA	DIMENSIÓN	CARGA
Aspectos tangibles	0.959	Aspectos tangibles	0.856
Confiabilidad	0.979	Confiabilidad	0.843
Respuesta	0.733	Respuesta	0.775
Garantías	0.973	Garantías	0.902
Empatía	0.889	Empatía	0.784
Satisfacción	0.983	Satisfacción	0.789

Fuente: Elaboración propia.

Para el constructo *Expectativas de la calidad del servicio*, el índice de ajuste basado en el valor de Chi-cuadrada ( $\chi^2=9.339$ ) sobre los grados de libertad ( $gl= 6$ ) CMIN/ $gl$  es menor de 2, lo que indica que el modelo fue adecuado. El índice comparativo de ajuste (CFI=0.998) y el índice de Tucker-Lewis (TLI=0.995) son mayores de 0.9, lo que implica un buen ajuste de los datos al modelo, en tanto el índice de la aproximación de la Raíz del Cuadrado Medio del Error (RMSEA=0.05) está en el límite recomendado (Jöreskog y Sörbom, 1981; Muthén y Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Asparouhov, Hamaker y Muthen, 2017) según se puede ver en la Tabla 5.

El análisis factorial confirmatorio (CFA) para el constructo *Percepciones de la calidad del servicio* también reportó índices de ajuste satisfactorios: CMIN/ $gl$  (5.634/6) es menor de dos, en tanto el índice comparativo de ajuste CFI=0.988 y el índice de Tucker-Lewis TLI=0.975 resultaron excelentes. Sin embargo, el índice de la aproximación de la Raíz del Cuadrado Medio del Error, RMSEA=0.08, fue sólo aceptable (Jöreskog y Sörbom, 1981; Muthén y Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001; Schultzberg y Muthén,

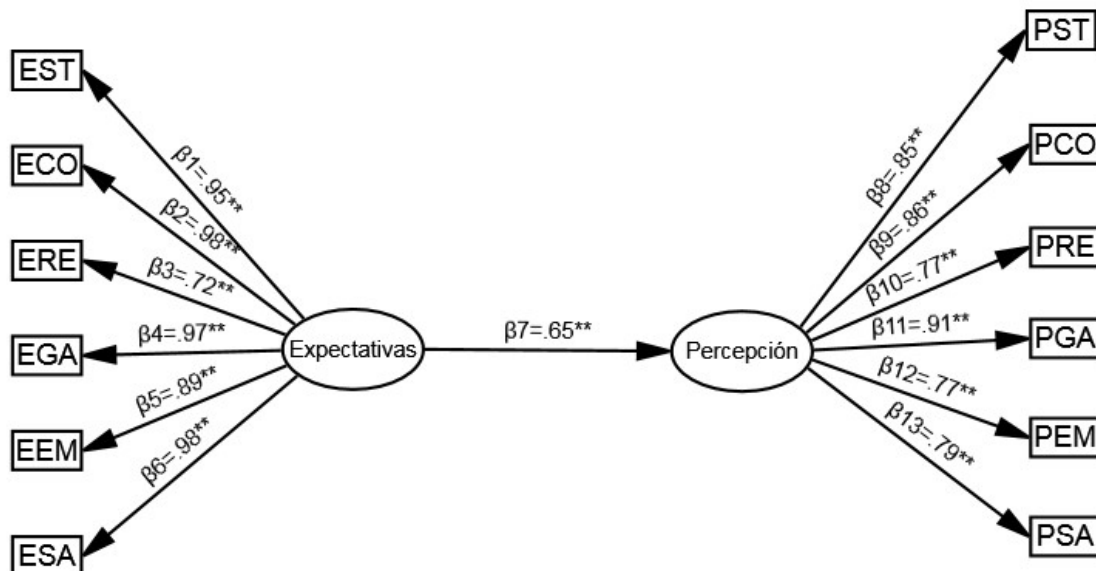


2017; Rigdon, 1996). Los resultados del CFA apoyan la validez de la métrica de calidad del servicio restauranero adaptada al contexto del restaurante familiar donde se realizó la intervención de capacitación de empleados.

Prosiguiendo con el análisis de la información, se estimó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) de la Figura 2 el cual relaciona a las expectativas con las percepciones de calidad del servicio restauranero (Bollen, 1989). El índice de razón de verosimilitud Chi-cuadrada, que es el único asociado a una prueba de significancia estadística contra el modelo base o nulo, fue  $\chi^2=69.025$  (gl= 47,  $P<0.05$ ) lo que es indicativo de un modelo parsimonioso con buen ajuste. El CMIN/gl es nuevamente menor de 2 ( $\chi^2 / gl = 1.46$ ), mientras que el Índice de Ajuste Comparativo (CFI = 0.991 y TLI= 0.987) así como la aproximación de la Raíz Cuadrada del Cuadrado Medio del Error (RMSEA= 0.05) evidencian el excelente ajuste de este modelo (Jöreskog y Sörbom, 1981; Muthén y Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001).

Todos los indicadores manifiestos asignados a cada una de las dimensiones tuvieron coeficientes estandarizados positivos y altamente significantes ( $P<0.01$ ). Esto confirma que los reactivos diseñados permiten inferir apropiadamente tanto expectativas como percepciones de calidad del servicio restauranero. El diagrama de vías de la Figura 2 resume los resultados obtenidos. En el diagrama también se muestra el coeficiente estructural Expectativas  $\rightarrow$  Percepciones el cual es positivo y altamente significativo ( $\beta_7=0.65$ ;  $p<0.001$ ) de acuerdo con la propuesta inicial sugerida por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985). Pero el coeficiente es menor de uno, lo que corrobora la existencia del diferencial P-E y da apoyo empírico a la primera hipótesis de investigación de este trabajo.

FIGURA 1. CARGAS ESTRUCTURALES PARA EL MODELO PROPUESTO EN H1



NOTAS: EST = Aspectos tangibles, ECO = Confiabilidad, ERE= Respuesta, EGA=Garantía, EEM= Empatía y ESA=Satisfacción. Percepción de la calidad del servicio en: PST= Aspectos tangibles, PCO=Confiabilidad, PRE=Respuesta, PGA=Garantía, PEM= Empatía y PSA=Satisfacción.

\*\* significativa al 1%, esto es  $P<0.01$ .

Para determinar más precisamente el diferencial P-E, se aplicó la prueba no-paramétrica de Mann y Whitney a cada una de las dimensiones de calidad del servicio. Los resultados se muestran en la tabla 2.

**TABLA 2. COMPARACIÓN ENTRE PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS PARA CADA DIMENSIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO**

DIMENSIÓN	MEDIANAS	IC AL 95% PARA LA DIFERENCIA ENTRE MEDIANAS (P-E)	PRUEBA DE MANN-WHITNEY
Tangibles	Percepciones = 6.30 Expectativas = 6.89	-0.6 a -0.5	15,694 (P = 0.000)
Confiabilidad	Percepciones = 6.6 Expectativas = 7.0	-0.4 a -0.2	19,316 (P = 0.000)
Respuesta	Percepciones = 6.33 Expectativas = 6.67	-0.67 a -0.33	19,246 (P = 0.000)
Garantía	Percepciones = 6.50 Expectativas = 7.00	-0.5 a -0.33	17,332.5 (P = 0.000)
Empatía	Percepciones = 6.2 Expectativas = 7.0	-0.8 a -0.53	17,322 (P = 0.000)

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda parte del análisis, los diferenciales P-E para cada dimensión del servicio restaurantero se utilizaron como predictores de la satisfacción reportada por los clientes durante la experiencia de servicio (satisfacción *percibida*). Se utilizó el método de regresión paso a paso (*Stepwise*) para seleccionar el modelo de regresión más simple y con alto valor predictivo. De acuerdo con el Análisis de Varianza, el modelo de regresión fue altamente significativo ( $P = 0.000$ ) y explica un 43% de la variabilidad en los niveles de satisfacción de los entrevistados. Las variables que incluye el modelo son: aspectos tangibles ( $b_1 = 0.2246$ ,  $P = 0.006$ ), confiabilidad ( $b_2 = 0.3033$ ,  $P = 0.002$ ) y garantías ( $b_3 = 0.4074$ ,  $P = 0.000$ ). Estos resultados dan apoyo empírico a la segunda hipótesis de investigación.

Con base en los resultados previos y concertándolos con la literatura sobre calidad en los servicios restauranteros se concluye lo siguiente:

1. El diferencial P-E existe para todas las dimensiones de calidad del servicio restaurantero, sean tangibles o intangibles.
2. Los diferenciales P-E más altos se registran para los aspectos tangibles y para las dimensiones intangibles de Respuesta y Empatía (límites inferiores más negativos), lo que corrobora la naturaleza dual o híbrida, productivo-

servicio de la industria restaurantera. El diferencial no tan alto para la confiabilidad puede atribuirse a que la gerencia del restaurante, conociendo la importancia de este componente del servicio se enfoca a cubrirlo.

3. En acuerdo con la literatura, se establece que la confiabilidad es la dimensión de calidad de servicio que tiene el mayor impacto sobre la satisfacción.

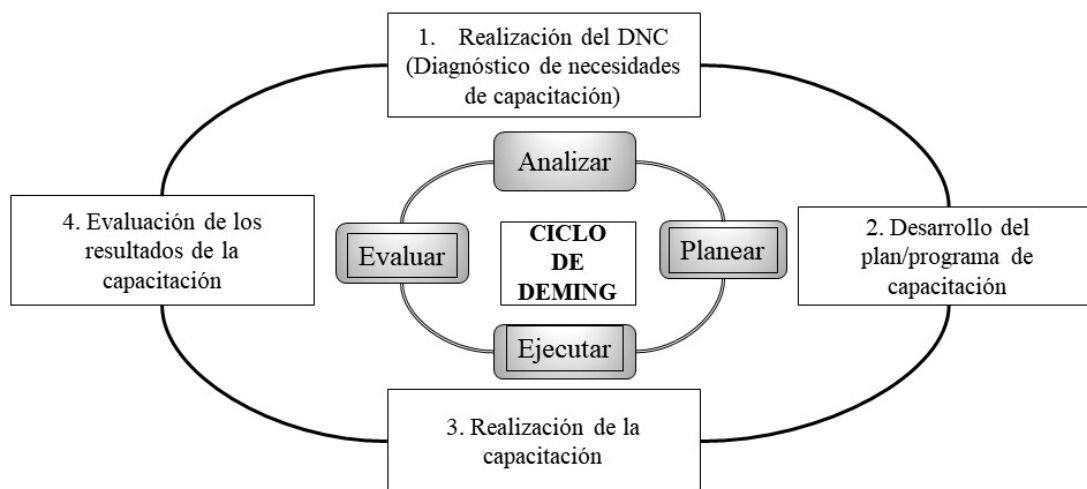
Dada la fuerte influencia de la Confiabilidad sobre la satisfacción y los altos diferenciales P-E para las dimensiones *Respuesta* y *Empatía*, la capacitación del personal de contacto con los clientes se perfila como una de las estrategias más apropiadas para fortalecer la estrategia general de aseguramiento de la calidad, lo que da sustento a la tercera hipótesis de investigación propuesta. El programa de capacitación que se propuso en colaboración con la gerencia del restaurante «Los Fresnos» tuvo como objetivo garantizar que todos y cada uno de los colaboradores comprendan el proceso de servicio, estén conscientes de su papel en cada una de las etapas de la prestación del servicio, y tengan las competencias necesarias para la correcta ejecución de todas las actividades necesarias para cumplir con los estándares de servicio establecidos y las innovaciones y creatividad en la preparación de nuevos platillos y el procesos de preparación, los cuales se sustentan en la evaluación de las mejores expectativas de los clientes.

En la fase de implementación del programa (Arroyo *et al.*, 2017) se expuso que la función de capacitación en la industria restaurantera deberá visualizarse como una inversión de corto, mediano y largo plazo, la cual pretende reducir el diferencial detectado en el proceso de servicio. Dado que las expectativas cambian y se ajustan en cada experiencia de servicio, es importante realizar la aplicación periódica de encuestas de servicio, basadas en el instrumento de evaluación propuesto en la presente investigación (Robledo, 2001). También es relevante reiterar la importancia de que antes de iniciar un proceso de capacitación, los gerentes y administradores tengan claridad en cuanto al objetivo de la capacitación y los recursos necesarios para su implementación.

También la capacitación da lugar para el desarrollo de innovaciones culinarias, así como el despliegue de la creatividad, considerándose fuentes importantes para que el restaurante desarrolle nuevos productos y servicios con base a las recomendaciones de los clientes o comensales, aplicando también innovaciones en la mercadotecnia, en procesos de elaboración de los platillos, y nuevas recetas culinarias y nuevos sistemas administrativos más ágiles que permitan atraer más clientes nacionales e internacionales, con la finalidad de seguir mejorando el desempeño financiero del restaurante (Lee, Hallak y Sardeshmukh, 2019).

El diagrama de la Figura 2 formaliza el proceso de diseño, implementación y evaluación del programa de capacitación para el personal de un restaurante (Siliceo, 2006; Valencia, 2007).

FIGURA 2. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia y adaptación de Chiavenato *et al.* (2007).

La forma de evaluar el proceso de capacitación requerirá del desarrollo de un instrumento que permita corroborar el grado de adopción de conocimientos por parte del personal del restaurante en cuestión (el personal de contacto con el cliente, es decir, los meseros/mozos). Con relación a la forma de evaluar los resultados obtenidos de la ejecución del programa de capacitación, se recurrirá nuevamente a la aplicación de la herramienta DINESERV/SERVQUAL adaptada, con el fin de verificar si los niveles de satisfacción referentes a la calidad percibida por los clientes del negocio restaurantero «Los Fresnos», han aumentado positivamente.

En definitiva, la importancia de la ejecución de un programa de capacitación en el Restaurant Familiar «Los Fresnos» radica esencialmente en que el objetivo fundamental del despliegue de esta compleja acción, responda a la resolución de problemas o implementación de mejoras que pudieran reflejar los indicadores de desempeño que proyecte la aplicación del modelo DINESERV/SERVQUAL modificado, a la par de efectuar una acción correctiva de manera inmediata, una vez detectadas las necesidades de capacitación. Estas tienen que ir relacionadas con la innovación en los platillos y sus procesos de preparación, cuidar las variables de seguridad alimenticia e introducir innovaciones administrativas que permitan mayor productividad al atender mejor a los clientes fieles y a la captación de nuevos clientes mediante estrategias mercadológicas diversas, por ejemplo *de boca en boca*, para abarcar mercados más alejados que permitan atraer mayor contingente de clientela y, con ello mejorar de manera más sostenida la rentabilidad financiera (Kim y Tang, 2020).

## Conclusiones

El excelente ajuste del modelo SEM y el que todos los coeficientes resultaran altamente significantes, sustenta empíricamente las hipótesis de investigación planteadas y demuestra que la correspondencia entre las expectativas y percepciones de la calidad


del servicio restaurantero no es uno-a-uno. Es decir, se corrobora que hay un diferencial que debe ser cuantificado adecuadamente para servir de guía a las acciones de mejora y dan evidencia de la complejidad del constructo de la calidad del servicio. El modelo SEM claramente muestra que son cinco las dimensiones que integran el concepto latente de calidad del servicio que, además se vincula con el nivel de satisfacción. La confiabilidad y garantía del servicio son las dos dimensiones más vinculadas con la satisfacción que experimenta el cliente en el encuentro de servicio.

De acuerdo con el estudio reciente de Vera y Trujillo (2017) sobre desarrollo de una escala mexicana para calidad del servicio restaurantero, estas dos dimensiones quedarían incluidas en el componente de *Aseguramiento* que es el más influyente sobre la satisfacción del cliente mexicano. Sin embargo, la literatura reciente reconoce que dependiendo del contexto específico (categoría de restaurante, tipo de cliente) es necesario adaptar las escalas de medición. Este estudio contribuye a reforzar esta premisa al mostrar que en el caso de restaurantes familiares localizados en poblados de pequeño-mediano tamaño, la calidad del servicio, tanto esperada como percibida, se puede inferir a partir de las seis dimensiones establecidas a partir del modelo DINERSERV.

Esta investigación también expone la necesidad de medir continua y apropiadamente las expectativas de calidad del servicio para los clientes de un restaurante ya que estas determinan cómo será percibido el servicio recibido, por lo cual la gerencia del negocio debe buscar la forma de satisfacerlas. Asimismo, las expectativas pueden cambiar con el tiempo, por lo cual es necesario evaluarlas periódicamente y definir un programa de mejora continua de la calidad del servicio mediante la capacitación continua y la innovación en el servicio restaurantero que tome en consideración tanto los aspectos tangibles como intangibles del servicio.

Puesto que la experiencia gastronómica incluye ambos aspectos, tangibles e intangibles, es necesario definir a partir del diferencial expectativas versus percepciones, estrategias de mejora. Los aspectos tangibles pueden ser mejorados con acciones más precisas como el uso de productos alimenticios de mejor calidad y la inversión en diseño de interiores, en tanto que los aspectos intangibles del servicio de un restaurante requiere de acciones menos estructuradas. Este trabajo propone la capacitación continua del personal de servicios como la estrategia más apropiada para generar innovaciones en alimentos, procesos de preparación de los mismos, innovaciones mercadológicas para abarcar más mercados e innovaciones administrativas que permitan mejorar el posicionamiento en el mercado del restaurante en estudio. Una extensión a esta investigación es diseñar programas de mejora que atiendan a todos los componentes de servicio para determinar qué acciones y cuáles dimensiones son las que contribuyen más a reducir el diferencial de servicio del consumidor y por ende a incrementar su satisfacción la cual a su vez incide en el largo plazo en la rentabilidad y posicionamiento de un restaurante.

Por último, hay que considerar que en la capacitación y en los programas de mejora con respecto a la industria restaurantera, los clientes son altamente sensibles a temas

como la calidad, la seguridad y el origen de la comida (Cantele y Cassia, 2020), por lo que estas cuestiones se relacionan con la sustentabilidad restaurantera y el proceso de provisión de materias primas obtenidas de la agricultura y de la industria alimenticia; aspectos que constituyen el *iceberg* para sostener la competitividad restaurantera, constituyendo una beta rica para futuras investigaciones. 

## **Agradecimientos**

Los autores agradecemos todo el apoyo a la Universidad de Guanajuato y al Tecnológico de Monterrey por brindarnos los recursos materiales, así como las facilidades para que el presente artículo fuera posible.



## Referencias

- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review, Psychology*, 60, 451-474.  
<https://doi.org/10.1146/annurey.psych.60.110707.163505>
- Arroyo-López, P. E., Cárcamo-Solís, M. L., Álvarez-Castañón, L. y Guzmán-López, A. (2017). Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 20(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1192881>.
- Asparouhov, T., Hamaker, E.L. y Muthen, B. (2017). Dynamic latent class analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 24:2, 257-269.  
<https://doi.org/10.1080/10705511.2016.1253479>.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley y Sons.
- Cantele, S. y Cassia, F. (2020), Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-10.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102510>.
- Carrilat, F. A., Jaramillo, F. y Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales. A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472-490.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09564230710826250>
- Chiavenato, I., Sacristán, P.M., Roa, M.D.C.H., Altamirano, F.S y Tepezano, L.R. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones* (8<sup>va</sup> ed.), Mc Graw Hill
- Cronin, J. J., y Taylor, S. A. (1992) Measuring service quality; a re-examination and extension. *The Journal of Marketing*, 56(3), 55-68 <https://doi.org/10.2307/1252296>.
- Djekic, I., Kane, K., Tomic, N., Kalogianni, E., Rocha, A., Zamioudi, L. y Pacheco, R. (2016). Cross-cultural consumer perceptions of service quality in restaurants. *Nutrition & Food Science*, 16 (6), 827-843. <https://doi.org/10.1108/NFS-04-2016-0052>.
- Dutta, Parsa, Parsa, y Bujisic. (2014). Change in Consumer Patronage and Willingness to Pay at Different Levels of Service Attributes in Restaurants: A Study in India. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 15(2), 149-174.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2014.889533>
- Franklin, J. S. y Vimala, K.V. (2018). A Comparative Study of Service Quality in Restaurants among Kerala and Tamilnadu. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9[4(L)], 26373-26376. <https://doi.org/10.24327/ijrsr.2018.0904.2047>
- Gong, T. y Yi, Y. (2018). The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries. *Psychology & Marketing*, 35(6), 427-442.  
<https://doi.org/10.1002/mar.21096>
- Guzmán-López, A. y Cárcamo-Solís, M.L. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio "Restaurant Familiar Los Fresnos". *Acta Universitaria*, 24(3), 35-49.  
<https://doi.org/10.15174 .au.2014.503>.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS SEM)*, (2<sup>da</sup> ed.). SAGE Publications.

- Hamaker, E.L., Asparouhov, T., Brose, A., Schmiedek, F. y Muthen, B. (2018). At the frontiers of modeling intensive longitudinal data: Dynamic structural equation models for the affective measurements from the COGITO study. *Multivariate Behavioral Research*, <https://doi.org/10.1080/00273171.2018.1446819>.
- Hwang, J. y Chihyung, O.K. (2013). The antecedents and consequence of consumer attitudes toward restaurant brands: A comparative study between casual and fine dining. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.002>
- Jain, S. K. y Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs.SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37. <https://doi.org/10.1177/0256090920040203>
- Jöreskog, K., y Sörbom, D. (1981). *LISREL: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago, IL: National Educational Resources.
- Kim, W. G., K., Ng, C. Y. N. y Kim, Y. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.03.005>.
- Kim, E. y Tang, L. (2020). The role of customer behavior in forming perceived value at restaurants: A multidimensional approach. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102511>
- Kotler, P., Bloom, P. N., y Hayes, T. J. (2004). *El marketing de servicios profesionales/The Marketing of Professional Services*. Ediciones Paidós.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. y Yokoyama, F. (1990). Lodgserv: A Service Quality Index for the Lodging Industry, *Hospitality Research Journal*, 14(2), 277-284. <https://doi.org/10.1177/109634809001400230>
- Chang, K. C. (2013). How reputation creates loyalty in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 536-557. <https://doi.org/10.1108/09596111311322916>.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review, *Managing Service Quality*, 18(1), 65-86. <https://doi.org/10.1108/09604520810842849>.
- Lazzari, L. L.; Moulia, P. I. (2014). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME. *Cuadernos del CIMBAGE*, 16, 53-86. <https://www.redalyc.org/pdf/462/46230868004.pdf>
- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S.R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply -side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54-62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>
- Liu, Y. y Jang. S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: What affects customer satisfaction and behavioral intention? *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 338-348. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.008>
- McGehee, W., y Thayer, P. W. (1993). *Capacitación: Adiestramiento y Formación profesional/Staff Training, Development and Education*. Editorial Limusa.
- Monroy-Ceseña, M. A. y Urcádiz-Cázares, F. A. (2016). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación Administrativa*, 48(123). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782019000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782019000100006&script=sci_arttext).
- Muthén, B. y Muthén, L. (1998-2007). *Mplus Version 5.0 statistical analysis with latent variables: User's Guide* (4<sup>ta</sup> ed.). Muthen & Muthen.

- Muthén, B. (2001). Second-Generation structural equation modeling with a combination of categorical latent variables: New opportunities for latent class/latent growth modeling. In L. M. Collins & A. Sayer (Eds.), *New Methods for the Analysis of Change*. (289-332). New York, NY: Wiley and Sons.
- Muthén, B. (2002). Beyond SEM: General latent variable modeling. *Behaviormetrika*, 29(1), 81-117. <https://doi.org/10.2333/bhmk.29.81>
- Naudé, P. y Rudansky-Kloppers, S. (2016). Perceptions of customers regarding their expectations of service quality in South African full-service restaurants. *International Business & Economics Research Journal*, 15 (2), 55-68. <https://doi.org/10.19030/iber.v15i2.9609>.
- Oh, H. (2000). Diners perceptions of quality, value, and satisfaction: a practical Viewpoint, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 58-66. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)80017-8](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)80017-8).
- Palacios, G. J.L. (2014). Revisión y crítica del papel de las expectativas en las escalas para medir la calidad percibida del servicio. *Metodos, revista de ciencias sociales*, 22 (1), 59-71.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. [https://www.researchgate.net/publication/200827786\\_SERVQUAL\\_A\\_Multiple-item\\_Scale\\_for\\_Measuring\\_Consumer\\_Perceptions\\_of\\_Service\\_Quality#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality#fullTextFileContent)
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J. and Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11, 1113-1137. <https://doi.org/10.3390/su11041113>
- Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. <https://doi.org/10.1080/10705519609540052>.
- Robledo, M. (2001). Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11 (1), 22-31. <https://doi.org/10.1108/09604520110379472>
- Rodrigues, L., Barkur, G., Varambally, K. and Golrooy Motlagh, F. (2011). Comparison of SERVQUAL and SERVPERF metrics: an empirical study, *The TQM Journal*, 23(6), 629-643. <https://doi.org/10.1108/17542731111175248>.
- Romero, O.J.A. (2020). Determinación de un modelo de calidad de servicio en restaurantes de la ciudad de Zarma. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Especialidades Empresariales. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil] Repositorio Institucional. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9867/1/T-UCSG-POS-MAE-160.pdf>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Singleton, R. A. Jr. y Straits, B. C. (2005). *Approaches to Social Research*, (4<sup>ta</sup>. Ed). Oxford University Press.

- Solano, J. y Uzcátegui. (2017). Validez y confiabilidad de una escala de medida para la calidad del servicio de los restaurantes ubicados en la zona turística de puerto bolívar. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 52-59.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202017000100007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202017000100007&lng=es&tlng=es).
- Stevens, P., Knutson, B. y Patton, M. (1995). DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration, Quarterly. Journal of Retailing*, 3 (2), 55-60. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(95\)93844-K](https://doi.org/10.1016/0010-8804(95)93844-K).
- Sun, K.A., y Kim, D.Y. (2015). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management*, 35, 68-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.008>
- Tripathi, G. y Dave, K. (2016). Assessing the impact of restaurant service quality dimensions on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Services Research*, 16 (1), 13-39. <https://www.questia.com/magazine/1P3-4321884267/assessing-the-impact-of-restaurant-service-quality>
- Valencia, J. R. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ª ed.). Editorial Thomson.
- Vera, J. y Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER). *Revista Innovar*, 27(63), 43-59.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60665>
- Villarreal, R.A. (2020). Calidad en el servicio de atención a clientes en restaurantes de la Ciudad de Piedras Negras, Coahuila. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa* 7(13), 1-15.
- Werther, W.B., Davis, K., Brito, M.P.G. y Gómez, J.M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. Editorial Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.
- Wu, C. H. y Liang, R. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotels restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 586-593. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.008>.
- Yao, S., Wang, X., Yu, H. y Guchait, P. (2019). Effectiveness of error management training in the hospitality industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 78-88.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.009>
- Zhang, Z., Zhang, Z., Wang, F., Law, R., Li, D. (2013). Factors influencing the effectiveness of online group buying in the restaurant industry International. *Journal of Hospitality Management*, 35, 237-245. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.012>.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry. L. L. (1990). *Delivering Service Quality*. The Free Press.



Como citar:

Arroyo-López, M., Cárcamo, M., Alvarado-Méndez, M., León, M. y Banda, J. (2021). Análisis del diferencial entre expectativas y percepción de la calidad en el servicio: Un caso estudio del servicio restauranero. *Administración y Organizaciones*, 24(46), 69-87.

<https://www.doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rajo/2021v24n46/Arroyo>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.